



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: RECURSOS HUMANOS**

**ÁREA: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO  
BANCÁRIA PRIVADA.**

Leandro de Jesus Canuto

2087143/6

Brasília

2013

LEANDRO DE JESUS CANUTO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO  
BANCÁRIA PRIVADA.**

Trabalho de Conclusão Curso (TCC)  
apresentado como um dos requisitos para  
conclusão do curso de Administração de  
Empresas do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Tatiane Regina Petrillo  
Pires de Araújo

Brasília – DF, 14 de maio de 2013

Banca Examinadora

---

Prof. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo

Orientador

---

Professor (a):  
Examinador

---

Professor (a):  
Examinador

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA PRIVADA.

Leandro de Jesus Canuto<sup>1</sup>

## Resumo

A busca pelo diferencial competitivo é uma busca constante dentro do mundo corporativo, e tal diferencial tem sido encontrado dentro da mão de obra qualificada, porém, para isso as organizações tem recorrido cada vez mais a um processo de recrutamento e seleção de talentos bem elaborado, porém, tais ações devem estar bem alinhadas as necessidades da empresa, pois isso possibilita que a mesma consiga alcançar os seus objetivos através dos seus talentos internos. Um tipo de recrutamento que está sendo muito usado nas organizações do século XXI é o recrutamento via *web*. Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo identificar a metodologia utilizada pela agência 6588 do Banco Bradesco, nos processos de recrutamento via *web* e seleção de talentos. A pesquisa adotada no artigo é descritiva qualitativa e também um estudo de caso. Já a técnica utilizada é uma entrevista semi-estruturada obtida através de um roteiro de entrevistas que foi aplicado para quatro funcionários da organização. Após a realização das entrevistas, as respostas dos entrevistados foram transcritas para o Microsoft Excel e repassadas para o Microsoft Word. Já no referencial teórico, foram abordados os conceitos de recrutamento e seleção, novos meios de recrutamento, recrutamento on-line e por fim técnicas de seleção, através dos autores que abordam o tema como Chiavenato (2012), Limongi-França (2002), Carvalho (2000), entre outros. Verificou-se que a agência em que foi realizado o estudo se utiliza das ferramentas do processo de recrutamento e seleção e após as entrevistas e análises dos dados, os resultados encontrados são considerados satisfatórios, pois possibilitaram chegar ao objetivo geral proposto no artigo. A pesquisa demonstrou que os métodos adotados pela agência pertencente a uma instituição financeira, conferem com os meios teóricos apresentados no presente trabalho de conclusão de curso, apesar da organização citada não utilizar de todos os meios disponíveis.

**Palavras chave:** Recrutamento, seleção de talentos, recrutamento via *web*, novos meios de recrutamento e técnicas de seleção.

---

<sup>1</sup> Leandro de Jesus Canuto, graduando em administração do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, oitavo semestre, noturno. Funcionário do banco Bradesco há dois anos. Email: leandro-ka@hotmail.com

## SUMÁRIO

Conteúdo	
1 – INTRODUÇÃO .....	5
2 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS .....	8
2.1 - NOVOS MEIOS DE RECRUTAMENTO.....	12
2.2 - RECRUTAMENTO ONLINE.....	12
2.3 - TÉCNICAS DE SELEÇÃO .....	14
2.3.1 – ENTREVISTA.....	14
2.3.2 –PROVAS DE CAPACIDADE/CONHECIMENTO .....	15
2.3.3 - TESTES PRÁTICOS/SIMULAÇÃO .....	16
2.3.4 –TESTES PSICOLÓGICOS .....	16
2.3.5 – TESTES DE PERSONALIDADE .....	16
2.4 – OUTRAS TÉCNICAS DE SELEÇÃO .....	17
3. METODOLOGIA.....	18
3.1. CARACTERÍSTICAS DA METODOLOGIA .....	18
3.2. DESCRIÇÃO DA UNIDADE DE CASO .....	18
3.3. INSTRUMENTO DE COLETA.....	19
3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA .....	22
3.5.PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS .....	20
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	22
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	27
BIBLIOGRAFIA: .....	29
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista .....	32
Parte I – Caracterização do Entrevistado.....	32
Parte II – Roteiro de Entrevista .....	32
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista .....	33
Parte I – Caracterização do Entrevistado.....	33
Parte II – Roteiro de Entrevista .....	33
Apêndice C – Perguntas e Respostas – Apêndice A .....	35
Apêndice D – Perguntas e Respostas – Apêndice B .....	36

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional do século XXI, as empresas estão cada vez mais competitivas, assim para que atinjam o sucesso é necessário que seus funcionários sejam qualificados para as funções que exercem, possuindo habilidades técnicas e comportamentais para desempenhá-las.

Dessa maneira, ser um profissional cada vez mais capacitado e diferenciado (em experiência e profissionalização), dos encontrados no mercado, tem sido quase um sinônimo de “sobrevivência” dentro do meio. Porém, o mesmo profissional que se capacita da melhor maneira possível e que acaba se transformando em um profissional de “gabarito”, exige que a organização contratante lhe conceda, por exemplo, um bom ambiente de trabalho, uma infraestrutura adequada e uma boa remuneração.

Para que se tenha uma organização competitiva, tudo começa pelo processo de recrutamento e seleção de talentos. Pois, quando se está em busca de uma equipe de alta performance, recrutar e selecionar talentos para compô-la, é o primeiro passo a se dar para se atingir resultados mais satisfatórios (SERAFIM, 2010).

Para Limongi-França e Arellano (2002) se alguma organização sente a necessidade de passar por algum tipo de modificação ou renovação, a mesma precisará atrair pessoas que possuam potencial para desempenhar tal papel, para se chegar a tal, utiliza-se do processo de recrutamento e seleção de talentos, de forma integrada à área estratégia da organização em questão. Pois, uma palavra capaz de resumir o cenário organizacional desses tempos, é competitividade (VIZIOLI, 2010).

Dentre as possíveis maneiras de se recrutar talentos, uma que está sendo muito utilizada atualmente é o recrutamento via web, que segundo Dessler (2003) tem sido um meio cada vez mais utilizado pelas empresas como uma ferramenta para o processo de recrutamento.

Em dias de competição tão acirrados como os atuais (2013), ainda mais se tratando do mercado financeiro, uma equipe qualificada passa a ser quase uma obrigação, pois, assim é possível oferecer produtos com maior qualidade ao consumidor e conseqüentemente alcançar as metas e os objetivos a serem traçados. Para isso é necessário que a organização seja composta por profissionais qualificados, porém, para que se tenham profissionais capacitados, a mesma deve aderir um processo de recrutamento e seleção de talentos à altura. E dentro desse contexto, o recrutamento via web tem sido fundamental, pois, fatores como a globalização, o desenvolvimento tecnológico e as mudanças e transformações sociais, impulsionam cada vez mais a capacidade de permanência e excelência dentro das empresas, pois, cada vez mais se depende das competências e habilidades das pessoas que compõem a mesma (CHIAVENATO, 2009).

Neste processo de fundamental importância para a organização, surge o problema de saber neste artigo: como se dá a sequência do processo de recrutamento via web e seleção, dentro da agência 6588 do banco Bradesco?

Este trabalho tem como objetivo geral identificar a metodologia utilizada pela agência 6588 do Banco Bradesco, nos processos de Recrutamento via web e Seleção de Talentos. Já os objetivos específicos são: realizar uma comparação entre a teoria abordada e as práticas adotadas por parte da agência durante o processo de recrutamento e seleção; identificar o nível de importância do processo de recrutamento via web e seleção para a agência.

A pesquisa realizada pelo site Catho (2012) apud Jornal Hoje (2012), relatou que atualmente os profissionais estão em busca de salários compatíveis com as atividades desempenhadas na função, além de melhores propostas de emprego, ambientes de trabalho desafiadores e áreas compatíveis com o perfil do colaborador. Já em pesquisa realizada pela Page Personnel (2013) apud Jornal do Commercio (2013), levantou que nos casos de cargos de gestão empresarial, as exigências são ainda maiores, tais como 14º salário, planos de saúde, plano de previdência privada, participação nos lucros da empresa, disponibilização de um carro por parte da empresa ao gestor em questão, bolsa de estudos e ações (no caso das empresas que trabalham com capital aberto). Ou seja, as empresas que desejam contratar talentos para sua organização deverão levar em conta todo esse

cenário. Por isso, que cada vez mais as organizações devem se preocupar com seu quadro de colaboradores e suas respectivas necessidades.

Este estudo tem como tema o processo de seleção dentro da agência 6588 do Banco Bradesco após o recrutamento via *web*. Segundo (CHIAVENATO, 2002) a internet tem se revelando um canal de grande importância no contato entre organizações e candidatos. Dessa forma, para que as organizações atinjam os seus objetivos é necessário planejar o recrutamento e a seleção dos candidatos de acordo com as competências certas, para que estejam atendendo as expectativas e necessidades da organização.

Como justificativa dessa pesquisa, do ponto de vista social, ao seu término, a mesma poderá provocar mudanças dentro da organização, e assim, espera-se gerar diversos benefícios, tanto para o colaborador quanto para a organização em si. Tais mudanças são esperadas devido às discussões que serão levantadas a respeito do processo de recrutamento e seleção de talentos.

Quanto à justificativa aplicada, pode-se dizer que, com o conhecimento a respeito do assunto abordado, a presente organização poderá aplicar e aperfeiçoar seus métodos a respeito do assunto, visando assim, a potencialização da sua área de recrutamento e seleção de talentos.

Academicamente, o presente trabalho trará benefícios pela oportunidade de envolver a prática e a teoria juntas, contribuindo também para que a empresa obtenha um maior conhecimento sobre o assunto, além de servir como fonte de estudos para consultas posteriores.

Esse artigo foi dividido em quatro partes. A primeira parte é o referencial teórico que apresenta as teorias sobre recrutamento e seleção, novos meios de recrutamento, recrutamento via internet, técnicas de seleção; a segunda parte é a metodologia, que apresenta o meio e a forma para a realização do presente trabalho; análise e discussão dos resultados representam a terceira parte, onde são apresentadas as entrevistas realizadas com quatro colaboradores e as análises e discussões do conteúdo gerado; e por último as considerações finais do artigo onde são expostas as limitações encontradas, conclusões e indicações futuras a partir deste estudo.

## **2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Atualmente, as organizações passam por um momento histórico, um momento onde a competição tem sido um fator cada vez mais presente dentro das empresas, e isso tem se refletido na concorrência por profissionais que possam agregar as organizações mais condições que sejam determinantes no que se refere à qualidade de mão de obra (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Pois, quando uma organização consegue recrutar uma boa força de trabalho, a mesma pode contribuir de modo decisivo na produção de bens e serviços, conseguindo assim uma produção mais elevada (CARVALHO; NASCIMENTO, 1999). Dada a relevância da mão de obra de profissionais qualificados dentro das organizações, agora serão abordados os princípios do processo de recrutamento e seleção de talentos.

Quando se trata do processo de recrutamento e seleção de talentos, tanto Chiavenato (2005) quanto Limongi-França e Arellano (2002) entendem que o processo de recrutamento se trata de uma fase inicial para o preenchimento de uma vaga em aberto dentro de uma determinada empresa, que para isso se utiliza de um conjunto de técnicas que tem como objetivo atrair o maior número possível de prováveis potenciais candidatos à vaga a ser preenchida. Porém, para que se consiga atingir um grau de eficácia mais satisfatório, é necessário que a empresa juntamente com a área responsável pelo processo, consiga recrutar um número de candidatos suficiente para preencher as vagas em aberto. Para isso, é possível se utilizar tanto do recrutamento interno, quanto do externo.

Simplificando, sempre quando se trata de um processo de recrutamento, está se falando de uma das etapas para se dar início a um processo de admissão de um novo colaborador para compor o quadro da empresa, para tanto, o mesmo deverá ser realizado em conjunto com a área de seleção de pessoas (CARVALHO, 2000). Porém, antes de tomar qualquer decisão, é necessário levantar as reais necessidades de contratação por parte da organização, seja ela, de curto, médio ou longo prazo (CHIAVENATO, 2004).

Contemporaneamente, o papel do recrutamento e seleção tem tomado mais espaço dentro das organizações, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Por



isso, toda vez que alguma organização desejar dar início a um novo processo de recrutamento e seleção, a mesma deverá realizar uma avaliação interna das suas reais necessidades quanto à questão de contratação de novos colaboradores (CHIAVENATO, 2004). Dessa maneira, fica clara a percepção de que se tratando do processo de recrutamento, existem processos internos e externos de recrutamento de pessoal.

O processo de recrutamento interno se trata da procura por candidatos qualificados dentro da própria empresa, para o preenchimento de alguma vaga em aberto dentro da organização. Porém, ao adotar tal metodologia de recrutamento, é preciso gerenciar as expectativas dos envolvidos nos processos. Algumas empresas alegam que tal prática costuma gerar algum tipo competição interna, frustração e descontentamento entre os selecionados a participar do processo. Porém, o processo interno de recrutamento de pessoal costuma estimular os colaboradores a se desenvolverem profissionalmente, pois o mesmo oferece perspectiva de crescimento interno. De qualquer maneira, o mesmo deverá seguir regras previamente estabelecidas, para que assim se minimize eventuais problemas (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Por esse motivo, o processo de recrutar pessoas da própria organização é fundamentado em quatro pilares (CARVALHO; NASCIMENTO, 1999, p. 92): “Transferência de empregados; promoções de colaboradores; programas de desenvolvimento de RH e planos de carreira funcional”.

Além disso, aproveitar os colaboradores da própria organização tem inúmeras vantagens, dentre elas: faz com que os empregados se motivem mais, pois, acaba fazendo com que os mesmos tenham mais perspectiva de carreira, pensando em longo prazo. Tal processo acaba facilitando o recrutamento de colaboradores com maiores qualificações profissionais e acaba se tornando um processo mais ágil, afinal, como serão usados os próprios empregados para o preenchimento das vagas, tudo acontece com mais velocidade. Ademais o custo é muito abaixo, quase nulo. Quando o candidato é bem avaliado, a probabilidade que o processo dê certo se torna maior, e ela aumenta consideravelmente devido ao fato do mesmo já fazer parte da organização; além disso, acaba maximizando o treinamento de pessoal e

por fim, acaba diminuindo a chance de rejeição por parte da nova equipe de trabalho (LACOMBE, 2005).

Porém, todo processo tem suas desvantagens, a seguir serão apresentados alguns pontos negativos do recrutamento interno: tal prática pode prejudicar a empresa no aspecto de mão de obra inferior a encontrada no mercado (recrutamento externo), pois às vezes as organizações acabam utilizando um profissional de dentro, quando fora dela existem vários excelentes candidatos a vaga; além disso, o processo de recrutamento interno pode provocar um clima de rivalidade entre os membros da equipe, gerando rivais dentro da mesma; acaba diminuindo a moral dos colaboradores que não forem selecionados; por fim, a empresa deve dosar os processos de recrutamento interno, pois, as vezes um profissional de fora pode acabar agregando mais conhecimento a mesma do que um de dentro (DECENZO; ROBBINS, 2001).

Já o processo de recrutamento externo, se trata de um processo que trabalha com candidatos vindos de fora da organização. Tal prática se dá quando surge uma vaga dentro da empresa e a mesma busca pessoas desconhecidas para assumir a vaga, e para isso, as organizações utilizam de inúmeras técnicas para se chegar a tais candidatos. Tais técnicas de recrutamento são utilizadas para se chegar a profissionais que estão disponíveis no mercado de trabalho ou sobre profissionais já empregados por outra empresa, e para um processo mais satisfatório, as empresas costumam utilizar mais de uma técnica de recrutamento, seja em conjunto ou separadamente (CHIAVENATO, 2002). Quanto às técnicas de recrutamento, tanto Chiavenato (2002), quanto Decenzo e Robbins (2001) entendem que as mais utilizadas pelas organizações são através de:

- Jornais e revistas;
- Agências que oferecem empregos;
- Palestras e conferências dentro de escolas, faculdade e universidades;
- Cartazes e anúncios em sindicatos da classe;
- *Homepages* e sites de recrutamento;
- Indicação por parte dos funcionários da própria empresa;
- Dados de candidatos que por espontânea vontade se apresentam ou cadastro de recrutamentos anteriores.

Já Lacombe (2005), acrescenta a técnicas de *Headhunter* e a de anunciar em instituições que formem profissionais especializados no segmento de atuação e de profissionais de alto nível.

Assim como no processo de recrutamento interno de pessoas, o recrutamento externo tem também algumas vantagens para ser adotado pelas organizações, dentre elas estão: o aproveitamento do investimento que outras organizações fizeram no candidato, tais como treinamento e cursos recebidos; experiências que o profissional traz consigo e que pode ser agregada a organização, assim tal ação enriquece o material humano da organização (CHIAVENATO, 2002). Já França (2011, p. 33) destaca outras vantagens do mesmo processo: “Possibilidade de inclusão de novas personalidades e talentos”; “Possibilidade de inovação da composição das equipes de trabalho”; “Possibilidade de atualização no estilo e nas tendências do mercado”.

Já dentre as desvantagens do recrutamento externo que podem ser citadas encontram-se: ser esse um método mais demorado, quando comparado ao interno; é um processo que exige um investimento financeiro maior por parte da empresa em comparação ao recrutamento interno; é um método menos confiável, pelo não conhecimento dos profissionais; outra questão é a de geração de despesas com o processo de admissão do novo empregado. Além de tudo isso, pode acabar gerando um sentimento de desvalorização da mão de obra interna e ainda pode também passar uma imagem enganosa da existência de uma barreira de ascensão interna e por fim, costuma afetar as políticas relacionadas à folha salarial da empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Visto que o objetivo do processo de recrutamento é atrair o maior número de candidatos possíveis, cabe ao processo de seleção selecionar os candidatos que mais se aproximem do perfil procurado pela organização (CHIAVENATO, 2002). Assim, o processo de seleção precisa ser um processo assertivo, pois, tal ação é bastante onerosa para a empresa.

Isso porque, após a contratação, o novo colaborador recebe treinamento e supervisão, além disso, existem as despesas com salário e taxas de contratação, isso sem contar com os encargos com viagens, hospedagens e entrevistas

(DESSLER, 2003). Além disso, assim como no recrutamento, dentro do processo de seleção, também é possível se realizar uma seleção interna ou externa. Na seleção externa, são utilizados candidatos externos, ou seja, que não fazem parte da empresa, tal processo é baseado na ação de coletar e utilizar todas as informações disponíveis sobre o pessoal recrutado, assim, é possível saber qual poderá receber uma proposta de trabalho. Além disso, tal método realiza previamente um processo de triagem de candidatos, assim, é possível identificar aqueles que possuem ou não as qualificações necessárias.

Já no processo de seleção interna, a organização recruta e seleciona os profissionais da própria empresa, mas, apesar de serem profissionais da própria organização, os mesmos também passam por alguns processos internos de triagem e qualificação antes de ser selecionado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Hoje, novos meios de recrutamento são utilizados por organizações. Elas não trabalham mais apenas com sistemas tradicionais, pois com a velocidade dos dias atuais eles não seriam suficientes para suprir suas necessidades.

## **2.1 Novos meios de recrutamento**

A seguir, serão descritos dois novos meios de recrutamento, que frequentemente são utilizados por diversas organizações, sendo eles: o *networking* e o *headhunter*.

Para se contratar um novo colaborador, qualquer organização, deve iniciar um processo de recrutamento e seleção, porém, o mesmo costuma ter um alto custo com anúncios, ambientação do empregado à organização, treinamento, consultorias e honorários de consultorias externas (BANOV, 2010). Muitas vezes, o custo da organização pode aumentar consideravelmente quando o processo de seleção é mal elaborado, assim, gerando a não ambientação do selecionado a empresa, ou a não adaptação desta ao selecionado. Quando se trata de um cargo executivo, o custo pode ser ainda maior (WONG, 2008).

Assim, cotidianamente, quando se trata de cargos de confiança, cargos executivos ou quando surge uma vaga inesperada, as grandes corporações têm investido cada vez mais em *headhunters*, pois, de acordo com Milkovich e Boudreau

(2010), traduzindo no sentido literal, *headhunters* significa “caçadores de cabeças”, porém, dentro do mundo corporativo, os mesmos são especialistas em recrutar candidatos com uma ou mais capacitações específicas, além disso, *headhunters* também são considerados profissionais especializados em recrutar profissionais que fazem parte do topo das pirâmides hierárquicas do mundo corporativo, tais como presidentes, vice-presidentes, superintendentes, diretores ou até mesmo gestores. Tais profissionais são extremamente raros de serem encontrados por se tratarem de cargos estratégicos e que requerem uma mão de obra mais qualificada (BANOV, 2010).

Uma das grandes vantagens de se contratar tais profissionais, é que os mesmos possuem um grande banco de dados com inúmeros candidatos, assim, eles conseguem agilizar o processo de triagem, e consequentemente preencher a vaga em aberto de maneira mais rápida.

Porém, para se tornar um *headhunter* mais eficiente, o mesmo deve possuir a capacidade de cultivar uma rede de relacionamentos profissionais, pois, quando se tem acesso a um bom *networking*, o *headhunter* tem mais facilidade para acessar o cotidiano das grandes organizações (PONCE, 2002). Pois, essencialmente o *networking* se trata de uma pessoa que é conhecida ou que conhece determinadas pessoas que consigam lhe auxiliar no desenvolvimento da carreira profissional de uma pessoa em específica (OHL, 2010).

Pois, em inúmeras ocasiões boas oportunidade de trabalho não são divulgadas através dos meios de comunicações convencionais. Pois, algumas oportunidades de emprego surgem através do “boca a boca”, é nesse momento que entra o papel do *networking*, a possibilidade de tal pratica aumenta ainda mais quando a oportunidade é voltada para um cargo sênior dentro da organização em questão (OHL, 2010).

## **2.2 Recrutamento via internet**

Com os avanços tecnológicos, ainda mais se tratando da internet, a sociedade como um todo tem se beneficiado. Devido a tal evolução cibernética, atualmente já é possível usar ferramentas da internet a favor do processo de

recrutamento e seleção, pois, através dela é possível ter acesso a um número maior de candidatos em tempo real, com custo quase zero, e sem sair da frente do computador.

Com isso, as organizações de qualquer segmento empresarial, podem anunciar vagas de empregos na web, permitindo assim, que qualquer candidato que tenha acesso à internet possa se inscrever e se candidatar a vagas disponibilizadas. Para isso, as organizações criam suas próprias *homepages* ou contratam sites terceirizados do ramo para a disponibilização das vagas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Assim, visando uma maior agilidade e organização, as organizações que são dotadas de um banco de dados, conseguem armazenar dados e informações a respeito de candidatos, colaboradores e dentre outras, assim, possibilitando a empresa um conjunto de informações mais organizado (REBOUÇAS, 2010).

A grande vantagem da internet, é que o candidato pode utilizar tal ferramenta para disponibilizar seu currículo, descrever experiências, suas áreas de preferências e aptidões, além de conhecimentos que possui na área em questão, podendo se candidatar a quantas vagas desejar.

Além disso, através do recrutamento via web, o candidato pode pesquisar mais a respeito da empresa almejada (ALMEIDA, 2004). Por tudo isso, a internet tem se mostrado uma importante ferramenta no processo de recrutamento e seleção, tanto para as empresas, quanto para os candidatos, pois, através dela pode haver uma maior proximidade de ambas as partes sem que haja muito esforço.

Tanto para a organização quanto para o candidato, os serviços online abrem portas e conseguem ter uma maior abrangência em relação ao mercado. Através dele é possível eliminar etapas que geralmente são feitas presencialmente. Ademais mesmo que não aproveitado, os dados do candidato poderão ficar armazenados em um banco de dados da própria organização, para que possa ser utilizado em eventuais aberturas de vagas, pois assim, não é necessária a abertura de um novo processo de recrutamento (CHIAVENATO, 2002). Outras duas questões que podem ser citadas é que os anúncios via web costumam ser em tempo real, ao contrário dos anúncios via jornal, que podem acabar dando informações desatualizadas aos

interessados devido a demora da divulgação das vagas. Além disso, o anúncio no jornal geralmente tem durabilidade de dez dias em média, enquanto o anúncio na internet pode ter uma vida útil de trinta dias ou mais. Além disso, atualmente (século 21) existem softwares voltados para o processo de recrutamento via web, onde o mesmo realiza uma avaliação dos currículos, podendo inclusive realizar uma filtragem de candidatos que possuam as qualificações exigidas para o cargo. Além disso, é possível através de alguns determinados softwares, realizar algumas avaliações de qualificações, entrevistas estruturadas via web, testes de aptidão, simulatórios e dentre outros, ou seja, a ferramenta de recrutar via web tem se atualizado constantemente (RECHE, 2011).

Por fim, as desvantagens que podem ser citadas no uso do recrutamento via internet são: o número de candidaturas que a empresa precisa analisar é muito maior, dessa forma, as organizações acabam recebendo uma quantidade de candidaturas maior do que podem suportar, o que acaba demandando mais tempo na triagem de tais candidatos, além disso, o recrutamento via web acaba não fornecendo um feedback aos interessados (DESSLER, 2003).

## **2.3 Técnicas de seleção**

Uma vez definidas as informações sobre o cargo a ser preenchido e os candidatos recrutados, o passo seguinte é escolher uma ou mais técnicas de seleção que sejam adequadas ao cargo a ser ocupado (CHIAVENATO, 2002). A utilização de uma ou mais técnicas são de suma importância para um processo seletivo mais eficaz, pois, o mesmo não pode ser feito baseado apenas na experiência e nos conhecimentos do candidato (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Para melhor entendimento, a seguir, serão abordadas as técnicas mais frequentemente utilizadas durante os processos de seleção de pessoas:

### **2.3.1 Entrevista**

Apesar de ser uma técnica antiga de seleção, as entrevistas continuam sendo realizadas. Geralmente são feitas entre duas pessoas, sendo um candidato e um

entrevistador. Já em outras ocasiões, uma banca composta por diversos entrevistadores também pode ser utilizada (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Apesar de antiga, Carvalho e Nascimento (1999) ressaltam que através de uma entrevista bem conduzida, o entrevistador pode buscar informações que às vezes não são mensuradas pelos testes aplicados. Além disso, dentro das pequenas empresas, a entrevista pode substituir os testes, pois em algumas organizações, os testes acabam tendo um alto custo de investimento.

Mas a entrevista de seleção também tem seus pontos negativos, pois, o candidato pode omitir e distorcer informações sobre si. Além disso, também existem as barreiras e sobrecargas impostas quando a comunicação humana é abordada. Visando a diminuição de tais limitações, duas providências podem ser tomadas para melhorar o processo, sendo elas: um adequado treinamento dos entrevistadores e um processo de entrevista mais estruturado (CHIAVENATO, 2002).

#### **2.4.2 Provas de capacidade/conhecimento**

Tanto Limongi-França e Arellano (2002), quanto Chiavenato (2002) concordam que testes de conhecimento/capacidade, podem ser aplicados de modo específico ou de modo geral.

As provas de conhecimento geral têm como foco central, a mensuração do nível cultural geral do candidato. Uma prova de redação é um bom exemplo, pois, a mesma deixa transparecer os conhecimentos do candidato a respeito do português e a maneira de ordenação de idéias. Porém, cabe ressaltar que tais avaliações não costumam se correlacionar com atividades de desempenho profissional e servem para conseguir entender melhor o universo e a atitude pessoal-profissional do candidato.

Já as provas de conhecimento específico, tem como foco central, avaliar os conhecimentos específicos do profissional acerca da área de atuação. Por isso, para avaliar o profissional de maneira mais profunda, são aplicados testes relacionados à área que o mesmo irá atuar. Cabe ressaltar, que a presente técnica deve ser desenvolvida por pessoas capacitadas, para que não sejam eliminados bons



candidatos do processo (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Carvalho e Nascimento (1999, p.120), ressaltam que “além de seleção de candidatos recrutados, os testes têm aplicação em casos de transferência, promoções e em certas áreas onde o treinamento é indispensável”.

#### **2.4.3 Testes práticos/simulação**

Os testes que são realizados na prática visam identificar o nível de conhecimento e/ou capacidade do candidato. Para tanto, o mesmo é colocado em uma situação, real ou simulada, que seja cotidiana dentro da organização (CARVALHO; NASCIMENTO, 1999).

Inúmeras empresas utilizam os testes simulatórios para complementar o processo de diagnóstico de um candidato em fase de processo seletivo. Afinal, realizar uma simulação gera uma retroação e acaba favorecendo o autoconhecimento e a auto-avaliação. Porém, tal técnica deve ser realizada por um psicólogo e não por um profissional leigo (CHIAVENATO, 2002).

#### **2.4.4 Testes psicológicos**

No que se refere a testes psicológicos, tanto Lacombe (2005), quanto Carvalho e Nascimento (1999) concordam que o mesmo é destinado para selecionadores que necessitam avaliar as características de personalidade e temperamento de um candidato, assim, como o mesmo também pode mensurar o poder de raciocínio lógico e compreensão, comunicação e relações espaciais, funções motoras, memorização e etc. Enfim, pode-se dizer que os testes psicológicos viabilizam ao recrutador, uma avaliação mais objetiva e clara do perfil dos candidatos.

#### **2.4.5 Testes de personalidade**

Os testes de personalidade são utilizados para realizar análises a respeito dos traços de personalidade, sejam eles determinados pelo temperamento (conhecidos como traços inatos ou genotípicos) ou pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) do candidato. Afinal, cada pessoa tem uma personalidade distinta, que acaba virando uma marca pessoal e que a distingue das demais. Para que um teste

de personalidade seja caracterizado como específico, ele deve buscar algum traço em pessoal que seja exclusivo de cada candidato (CHIAVENATO, 2002).

## **2.5 Outras técnicas de seleção**

A maioria das organizações buscam informações em relação ao candidato, tais como antecedentes criminais e referências relacionadas a antigos empregadores, tais dados são utilizados pela organização contratante visando esclarecer a veracidade das informações cedidas pelo candidato, sejam elas a respeito do emprego anterior ou sobre possíveis antecedentes criminais. Dentre os vários pontos levantados, as datas de entrada e saída do colaborador da última empresa; situação junto ao serviço militar; nível educacional do candidato e a identificação do mesmo são pontos comuns que são levantados no momento de uma contratação (DESSLER, 2003).

O estudo abordado pela presente pesquisa a respeito do processo de recrutamento via web de novos candidatos, que visam compor o quadro de colaboradores ira apresentar um detalhamento desse processo que é tão pouco estudado e bastante utilizado pelas organizações.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Características da metodologia**

Gil (2000, p. 31) conceitua método como “o conjunto de procedimentos que ordenam o pensamento e esclarecem acerca dos meios adequados para se chegar ao conhecimento”. Para atingir os objetivos deste estudo foi realizada uma pesquisa descritiva com método de abordagem do problema qualitativo.

O presente documento adotou uma pesquisa descritiva qualitativa, a escolha da mesma se deve ao fato de que ela visa caracterizar e identificar opiniões de um grupo específico ou população a respeito do assunto abordado (CASARIN; CASARIN, 2011). Segundo Gil (1996 apud CASARIN;CASARIN, 2011) uma das características mais marcantes da pesquisa descritiva se dá pelo seu sistema de coletar dados utilizando ferramentas já padronizadas, bons exemplos de tais são as entrevistas, questionários observação sistemática. Gil (2002, p. 42) observa que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Em trabalho conjunto com a pesquisa descritiva, a presente pesquisa é tida como estudo de caso, pois, Gil (2002) diz que tal metodologia científica pode ser utilizada com freqüência em setores referentes à ciência social e biomédica. Tendo como base, uma profunda e exaustiva análise de apenas um ou uma pequena quantidade de objetos, permitindo ao pesquisador um vasto e detalhado conhecimento em relação ao estudo, porém, pode acabar virando uma atividade muito difícil quando outros delineamentos são levados em conta.

#### **3.2 Descrição da unidade de caso**

A empresa em que foi realizado o trabalho de conclusão de curso é uma instituição financeira, destinada somente ao atendimento à pessoa física, visando dar um maior conforto e um atendimento personalizado aos clientes com uma maior renda, que são um público mais exigente. Tal agência foi inaugurada em setembro de 2011 e atualmente possui uma carteira com cerca de mil clientes, o perfil

profissional de seus clientes é de médicos, advogados, empresários, profissionais liberais, entre outros.

A agência oferece a eles, taxas, aplicações e papéis diferenciados, além de um local mais aconchegante, onde o atendimento é feito de forma individualizada. Ela está situada no endereço: CA 05, bloco F, lojas 05 e 06, Ed. San Raphael –Lago Norte– Brasília – DF - CEP: 70.400-060, telefone: (61)3468-1720, CNPJ: 60.701.190/0853-39, site: [www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br).

A missão da empresa é fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade.

Sua visão é ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável.

A empresa tem como alguns de seus valores: o cliente como razão da existência da organização; respeito à concorrência; crença no valor e na capacidade de desenvolvimento das pessoas; respeito à dignidade e diversidade do ser humano; responsabilidade socioambiental, com promoção e incentivo de ações para o desenvolvimento sustentável.

Esta instituição financeira faz parte do setor de bancos privados do Brasil e está presente em todos os estados brasileiros atuando em diversos setores financeiros, como linhas de crédito, seguros, previdência privada, ações, entre outros.

### **3.3 Instrumentos de coleta**

Para a realização da coleta de dados foram utilizados dois roteiros de entrevistas semiestruturados, um aplicado para os três funcionários do departamento de RH e um para a gerente geral da agência. Tal instrumento contém quatorze perguntas. Um segundo roteiro de entrevistas foi feito para o coordenador de RH, inicialmente o roteiro aplicado para o gestor era o mesmo contendo as 14

perguntas iniciais, mas durante a entrevista foram feitas 5 novas perguntas que foram inseridas em um novo roteiro de entrevistas. Tal instrumento passou a contemplar 19 perguntas. Os roteiros de perguntas juntamente com as respostas se encontram no apêndice do presente trabalho.

Segundo (CARVALHO, 2001), a entrevista semiestruturada é direcionada através de um roteiro de entrevistas, onde se possibilita um melhor esclarecimento do tema abordado por parte das pessoas entrevistadas.

### **3.4 Procedimentos de coleta**

As entrevistas foram realizadas com o coordenador regional de RH, que é o responsável pelo processo de recrutamento e seleção em Brasília, com duas funcionárias do mesmo departamento e que também participam deste processo e com a gerente geral da agência, na qual está sendo realizado o estudo. O período em que foram realizadas as entrevistas foi do dia 25 ao dia 29 de Abril de 2013.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente e através de e-mail, sendo duas de forma presencial, uma realizada na sede regional em Brasília com o coordenador de RH, na qual foi gravada e teve duração de 25 minutos, sendo composta por 19 perguntas. Uma segunda entrevista presencial foi feita na agência com a gerente geral, que preencheu a mão o roteiro de entrevista contendo 14 perguntas.

Outras duas entrevistas foram feitas via e-mail com duas funcionárias do departamento de RH que responderam as entrevistas compostas por 14 perguntas.

As perguntas foram realizadas e após a realização das entrevistas verificou-se um erro no instrumento de coleta, na questão 1, que trocou a palavra “vaga” pela palavra “agência”, portanto, a questão 1 não será considerada nas análises.

### **3.5 Procedimentos analíticos**

Para melhor análise, as respostas dadas durante a entrevista semiestruturada foram transcritas para o Microsoft Excel, pois, através do mesmo foi possível se realizar uma tabulação mais organizada das respostas dadas pelos entrevistados, e posteriormente repassadas para o Microsoft Word, pois assim, foi possível se ter

uma melhor visualização das respostas dadas pelos entrevistados a respeito do assunto abordado, além disso, foi o software utilizado para documentar a presente pesquisa, por isso a mesma foi tabulada no Microsoft Excel e repassada para o Microsoft Word. Deste modo, foi possível realizar uma análise e explorar as informações levantadas. Os dados foram então analisados levando em consideração os objetivos propostos no trabalho (CRUZ; RIBEIRO, 2004).

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Dentro das organizações atuantes no ramo financeiro, o lucro é sinônimo de trabalho bem feito por parte dos colaboradores. No processo de recrutamento e seleção, esse aspecto não pode deixar de ser considerado importante porque esse perfil de colaborador, que possui a capacidade de manter um bom relacionamento com os clientes, é visto como lucro para tais empresas. Por isso que um processo de recrutamento e seleção bem elaborado não pode ser desprezado quando a mesma planeja alcançar maiores resultados. Assim, primeiramente, foi realizado um perfil individual dos entrevistados, que foi traçado através de informações que foram obtidas por entrevistas aplicadas aos empregados.

A respeito de tal caracterização dos entrevistados, a presente pesquisa obteve acesso a três colaboradores que atuam na área de recursos humanos da filial regional e a uma colaboradora que atua na agência onde a pesquisa foi realizada, totalizando assim quatro colaboradores. Quanto à faixa etária, a mesma foi de vinte e sete a quarenta e sete anos de idade, sendo, um participante do sexo masculino e três participantes do sexo feminino. Em relação à escolaridade dos entrevistados, três possuem algum tipo de graduação e também uma especialização, já o outro participante possui apenas nível superior.

Foi aplicado a esses quatro colaboradores, um roteiro de entrevistas individual, dessa maneira foi possível realizar uma análise mais profunda a respeito do objetivo proposto no presente trabalho. Os colaboradores participantes fazem parte de um grupo heterogêneo, onde os mesmos possuem características distintas, pois, se tratam de pessoas com idade, sexo, escolaridade e tempo de organização diversos, assim, é possível se ter uma visão mais ampla do tema abordado.

Toda organização é composta por um sistema hierárquico, pois, assim é possível que a mesma se mantenha mais organizada. E dentro da instituição financeira estudada não é diferente, exemplo disso se dá no momento de uma contratação, onde a gerência da agência ou de setor requisita um ou mais colaboradores para compor a mesma, porém, para ser dado início ao processo de contratação a vaga deve ser autorizada pelo seu respectivo responsável.

Porém, assim como afirma Chiavenato (2004), qualquer organização deve analisar a requisição de um novo empregado levando em consideração as necessidades internas da empresa. Após a aprovação da abertura da vaga, a presente organização se utiliza das mesmas técnicas de divulgação que foram observadas ao longo do presente trabalho, pois, sempre que se abre uma nova oportunidade de emprego, a *homepage* e empresas terceirizadas da área disponibilizam a vaga em busca do recrutamento de candidatos.

Dentro da cadeia hierárquica da presente organização, o colaborador que exerce a função de Analista de RH Regional que é o responsável por realizar a divulgação da abertura de alguma vaga, porém, a mesma só pode ser divulgada mediante prévia aprovação de seu superior direto.

Dessa forma, a *homepage* da instituição é o meio mais frequentemente utilizado para divulgação de oportunidades de emprego, pois, através dela é possível que o banco consiga um número maior de candidatos, quando comparado com anúncio em jornais ou revistas, afinal, a internet tem um grande poder de abrangência, assim como afirma Milkovich e Bodreau (2010) a respeito das organizações que utilizam a internet como meio de divulgação de vagas de emprego.

Realizar uma análise prévia das descrições do cargo é importantíssimo para qualquer organização, pois através dela é possível se traçar um perfil que seria o mais adequado ao postulante à vaga. Dentro do banco, essa linha de pensamento é seguida, pois, para que o novo colaborador tenha uma maior chance de sucesso na função a ser exercida ele deve ter os requisitos mínimos exigidos, assim suas chances de adaptação aumentam consideravelmente, e isso independe se o perfil é para processos internos ou externos.

A internet tem se mostrado uma importante ferramenta para as organizações no momento de traçar tais perfis e observá-los, pois assim como relatado anteriormente por Milkovich e Bodreau (2010), a internet possibilita tanto ao candidato quanto a empresa, a comodidade de analisar inúmeras oportunidades de emprego e os inúmeros perfis de candidatos, assim, se mostrando uma técnica cada vez mais eficaz.



Dentro da organização analisada, para se dar início a abertura de uma vaga, o gestor da área deve preencher um formulário para requisitar a contratação de um novo colaborador, pois através do mesmo é possível se realizar uma análise de viabilidade e necessidade da organização. Já no processo de recrutamento via web, a mesma proporciona inúmeras vantagens para a empresa, pois se trata de um método menos oneroso, mais ágil, mais abrangente e cômodo, assim como descreve Almeida (2004).

Chiavenato (2005) cita que para se definir um perfil de candidato, é necessário se analisar as atividades a serem desenvolvidas dentro do cargo em questão, pois assim, é possível se mensurar se o candidato deverá ter determinado perfil ou não, habilidades específicas ou não aumentando com isso a probabilidade de adaptação do mesmo a função.

Conforme citado anteriormente por Milkovich e Bodreau (2010), os meios tecnológicos tem tido uma evolução considerável, com isso, aqueles que trabalham com recrutamento e seleção de pessoal têm se beneficiado, pois, na onda evolutiva da tecnologia as plataformas virtuais também estão evoluindo constantemente e o resultado disso se dá na satisfação do colaborador entrevistado, onde o mesmo revela que está satisfeito com a plataforma virtual que tem utilizado.

Candidatos cadastrados no banco de dados, sistema de indicações e pessoas que se apresentam na agência têm sido as principais fontes de recrutamento utilizadas pelos colaboradores entrevistados, com base nas respostas dadas por eles, pode-se perceber a importância de um banco de dados de candidatos dentro de uma organização, pois, sempre que necessário, a mesma pode recorrer a esse cadastro, podendo assim utilizar pessoas que foram candidatas em outros momentos e pessoas que se apresentaram na agência, inclusive, podendo incluir indicações de colaboradores de confiança. Tais meios tem respaldo teórico e podem ser observados por meio da citação de DeCenzo e Robbins (2001).

Além de avançada, a tecnologia da informação tem concedido as plataformas virtuais maior autonomia aos seus usuários, resultado disso, é que os analistas de RH de cada região são responsáveis por divulgar as vagas em aberto. Além de conceder mais autonomia, tais plataformas virtuais mais novas realizam um pré-filtro

de currículos, logo após tal ação, o Analista de RH realiza mais uma filtragem de currículos, assim possibilitando o recrutamento de candidatos que mais se aproximam do perfil desejado.

Assim como foi citado anteriormente por Chiavenato (2002), e executado dentro do ambiente analisado, as técnicas de seleção escolhidas variam de acordo com cada cargo, pois cada função tem sua peculiaridade e consequentemente sua técnica mais adequada para que se atinja o resultado esperado.

Entrevistas, provas de conhecimento, simulação e indicação, tem sido as técnicas de seleção mais utilizadas pelos gestores da organização analisada no momento da contratação, além disso, as técnicas mencionadas anteriormente são utilizadas pelos gestores de maneira isolada ou em conjunto, dependendo de cada ocasião. Tais técnicas têm um maior nível de eficácia quando são utilizadas em conjunto, assim como já foi citado por Limongi-França e Arellano (2002).

Entretanto, mesmo que utilizadas sozinhas tais técnicas ainda apresentam uma série de benefícios. Visto que, através das entrevistas, o entrevistador pode ter uma visão mais ampla do candidato, além disso, o entrevistador pode analisar o modo de falar, se expressar, de se vestir e dentre outras características do entrevistado. Mas apenas com esse meio fica difícil de mensurar a capacidade técnica do entrevistado, por isso, são aplicadas também provas de conhecimento, podendo ser esse um teste específico ou geral.

Ainda para complementar tais técnicas de entrevistas e provas de conhecimento, os profissionais da área, dispõem dos testes simulatórios o que possibilita ao selecionador uma análise mais profunda das prováveis reações do mesmo perante uma situação rotineira no cargo. Por fim, existe a indicação, que somente é usada em casos que o selecionador conhece a pessoa que irá indicar, para que assim o mesmo não contrate um colaborador que não se encaixe no perfil da organização.

Dentro da organização estudada, só é utilizado os serviços de algum *headhunter* caso a mesma necessite contratar algum gestor ou executivo de confiança, pois, nesses casos são profissionais mais escassos no mercado e de

maior gabarito profissional, assim como já foi abordado anteriormente por Milkovich e Boudreau (2010) durante o referencial teórico.

Tanto Lacombe (2005), quanto Carvalho e Nascimento (1999) concordam que tal técnica é destinada para selecionadores que necessitam avaliar as características de personalidade e temperamento de um candidato, assim, como o mesmo também pode mensurar o poder de raciocínio lógico e compreensão, comunicação e relações espaciais, funções motoras, memorização e etc. Por se tratar de uma técnica de seleção que exige um profissional da área, ela só é utilizada em cargos específicos onde é imprescindível para o desempenho da função.

Após todo o trâmite inicial, processo de recrutamento e seleção de pessoal, é chegada à hora da contratação do candidato escolhido, e quem define a contratação do candidato é o gestor responsável pela solicitação da vaga na empresa em questão. Tanto o novo colaborador quanto o gestor da área irão trabalhar juntos, por isso, a escolha final do candidato é feita dessa forma. Assim, a chance de compatibilidade entre ambos e os demais membros da equipe é aumentada.

Chiavenato (2009), diz isso em sua bibliografia, quando afirma que é interessante a organização levar um colaborador da equipe juntamente com o gestor que irá selecionar o candidato, para que o mesmo possa ajudar no processo de seleção, pois o candidato de hoje, pode ser o companheiro de equipe amanhã. Além disso, tal ação transmite aos colaboradores que a opinião dos mesmos é relevante para a organização.

Após uma rigorosa análise dos roteiros de entrevistas, foi possível verificar também que tanto os colaboradores quanto a organização em questão fazem uso das mesmas técnicas e processos de recrutamento e seleção descritos durante a presente pesquisa, como entrevistas, dinâmicas em grupo, provas de conhecimento e testes psicológicos. Além disso, tais processos vêm se modernizando com o passar dos anos, pois utilizam a internet e um banco de dados como aliados durante o processo de abertura e contratação de um novo colaborador. Tais meios também são utilizados para traçar perfis e realizar análises de mercado em relação a mão de obra qualificada.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como se pode verificar no decorrer do presente trabalho, um processo de recrutamento e seleção eficaz tem se tornado cada vez mais importante dentro das organizações do século XXI, pois, a competitividade, seja qual for o setor de atuação, tem sido bastante acirrada, e assim o diferencial competitivo tem sido baseado nas pessoas que compõem a empresa. Com a importância que as pessoas têm adquirido dentro das empresas ao longo dos anos, o presente artigo buscou identificar a metodologia utilizada pela agência 6588 do Banco Bradesco, nos processos de Recrutamento via web e Seleção de Talentos.

A temática proposta foi bastante discutida no decorrer do trabalho, assim, foi possível se chegar ao objetivo proposto no início da pesquisa. Isso aconteceu devido ao grande leque de discussões levantadas no decorrer do presente trabalho, sendo assim, foi possível chegar a um resultado bastante satisfatório em relação ao objetivo proposto anteriormente. Nele foi possível observar que as teorias levantadas foram verificadas na presente organização em estudo, pois ela adota as mesmas práticas e técnicas descritas na teoria trabalhada no presente trabalho.

A formação acadêmica e o envolvimento na área em estudo proporcionaram aos colaboradores entrevistados bastante facilidade durante a aplicação das entrevistas. Mas houve um mal entendido em determinadas perguntas, o que dificultou algumas respostas, configurando essa questão como uma limitação durante o processo de análise do ambiente em estudo.

Além disso, outras limitações encontradas foram o tempo de realização do trabalho, a pouca disponibilidade dos colaboradores e a gravação em áudio de uma das entrevistas, sendo que essa apresentou longas respostas, o que impossibilitou a total transcrição para o presente documento.

Como sugestões para eventuais trabalhos futuros pode se propor: o estudo das possibilidades de estreitamento das relações entre os colaboradores da presente organização, visando uma maior autonomia e uma menor hierarquia na tomada de decisões; além disso, o estudo do uso das técnicas de entrevista, provas de conhecimento, testes de personalidade e psicológicos e sua efetividade; outro

ponto que também pode ser trabalhado é o aprofundamento cada vez maior do uso de meio tecnológicos dentro do ambiente de trabalho e por fim, analisar mais a fundo os benefícios que o sistema de indicações pode agregar para a empresa.

Para concluir a presente pesquisa, espera-se que através da mesma outros pesquisadores e gestores se motivem a analisar e se aprofundar em áreas relacionadas ao tema proposto ou áreas correlacionadas. Do ponto de vista organizacional, espera-se que a empresa estudada adote uma postura relacionada ao tema em questão, assim, visando alcançar seus respectivos objetivos internos, com isso, aumentando a possibilidade de estabilidade no mercado financeiro através de profissionais diferenciados do mercado.

## **BIBLIOGRAFIA:**

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos: repensando a teoria e a prática**. Ed. Atlas S.A. – São Paulo - 2004;

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010;

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Ed. Edições 70 – Lisboa – Portugal – 1977;

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Seleção: Princípios e Métodos**. Ed. Pioneira – São Paulo – 2000;

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos – Volume I** – 4ª tiragem. Editora Pioneira. São Paulo 1999;

CARVALHO, M. C. **Metodologia científica, fundamentos e técnicas: construindo o saber**. 11. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa Científica da teoria à prática** – 1ª Edição – Ed. IBPEX – Curitiba – 2011;

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ª Ed. Totalmente Revisada e Atualizada. Editora Elsevier – Rio de Janeiro, RJ – 2005;

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7ª Ed. Revisada e Atualizada – Editora Manole – Barueri, SP – 2009;

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – Edição Compacta**. 7ª Edição. Editora Atlas S.A. São Paulo – 2002;

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª Ed. – Editora Atlas S.A. – São Paulo – 2004;

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá – **Metodologia Científica – Teoria e Prática**–2ª Edição – Editora Axcel Books – Rio de Janeiro – 2004;

DECENZO, David A. e ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos** – 6ª Edição. Tradução: Alfredo Barcellos Pinheiro de Lemos. Editora LTC. Rio de Janeiro – 2001;

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos** – 2ª Edição. Tradução: Cecília Leão Oderich. Editora Pearson. São Paulo – 2003;

GIL, Antônio Carlos – **Como Elaborar Projetos de Pesquisa** – 4ª Edição – Ed. Atlas – São Paulo – 2002;

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos – Princípios e Tendências**. Editora Saraiva. São Paulo – 2005;

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e ARELLANO, Eliete Bernal. **As Pessoas na Organização**. 14ª Ed. Editora Gente. São Paulo, SP – 2002;

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos PRH – Conceitos, Ferramentas e Procedimentos** – 1ª Ed. – Editora Atlas – São Paulo – 2011;

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução: Reynaldo C. Marcondes – 1ªEd. Editora Atlas – São Paulo – 2010;

SERAFIM, Maikel Eduardo. **Seleção de Talentos** – Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=8wcnvxlwa](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=8wcnvxlwa)> Acesso em 19 de Março de 2013;

VIZIOLI, Miguel. **Administração de Recursos Humanos**. Ed. Pearson Education do Brasil – São Paulo, SP – 2010;

WONG, Robert. **Super dicas para conquistar um ótimo emprego**. São Paulo: Saraiva, 2008;

INTRANET Corporativa Bradesco Prime. Disponível em: [www.bradescoprime.com.br/net](http://www.bradescoprime.com.br/net) [www.intranet/corporativo.bradesco.com](http://www.intranet/corporativo.bradesco.com). Acesso em 25 de abril de 2013.

<<http://www.infoescola.com/informatica/data-warehouse/>> Acesso em 07 de Maio de 2013;

OHL, Rodolfo - Networking: relacionamento social e mercado de trabalho – Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/6468/networking-relacionamento-social-e-mercado-de-trabalho.html>> Acesso em: 14 de Maio de 2013;

<<http://www.dicio.com.br/hierarquia/>> Acesso em 14 de Maio de 2013;

PICCHIAI, Djair. - ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS MODELOS – Disponível em: [http://dgi.unifesp.br/seplan/templates/docs/seplanmodelos\\_de\\_estruturas\\_organizacionais\\_materi\\_al.pdf](http://dgi.unifesp.br/seplan/templates/docs/seplanmodelos_de_estruturas_organizacionais_materi_al.pdf). Acesso em 14 de Maio de 2013;

RECHE, Grazielli. - E-recrutamento: a internet como ferramenta no recrutamento e seleção – Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/e-recrutamento-a-internet-como-ferramenta-no-recrutamento-e-selecao/55112/>. Acesso em 14 de Maio de 2013.

<<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/8-dicas-para-transformar-cartoes-de-visita-em-networking?page=1>> Acesso em 13 de Abril de 2013;

<<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2012/04/mais-de-30-pediram-demissao-nos-dois-primeiros-meses-deste-ano.html>> Acesso em: 06 de Abril de 2013;

<<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2013/03/17/os-beneficios-mais-cobitados-no-mercado-de-trabalho-76749.php>> Acesso em: 06 de Abril de 2013;



## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista**

### **Parte I – Caracterização do Entrevistado**

Cargo:

Idade:

Tempo de empresa:

Principais funções:

Área de formação/especialização:

### **Parte II – Roteiro de Entrevista**

#### **Perguntas**

1. Quando há abertura de uma agência, como são os tramites iniciais?
2. Quem aprova a abertura da vaga?
3. Quem é o responsável por divulgar a vaga?
4. Existe uma consulta à descrição do cargo para definir o perfil da vaga?
5. Existe algum formulário de solicitação de abertura de vaga?
6. Como é feita a definição do perfil do candidato?
7. Quais são as principais fontes de recrutamento que você utiliza?
8. Como se dá a filtragem de currículos?
9. Como são definidas as técnicas e ferramentas para seleção? De acordo com o cargo
10. Quais são as principais técnicas utilizadas na seleção?
11. Vocês utilizam de headhunter? Se sim, para quais cargos?
12. São feitos:  
Teste psicológico                      ( ) Sim                      ( ) Não
13. Depois que os candidatos são selecionados, quem define a contratação?
14. Os gerentes de agência fazem entrevista?

## **APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista**

### **Parte I – Caracterização do Entrevistado**

Cargo:

Idade:

Tempo de empresa:

Principais funções:

Área de formação/especialização:

### **Parte II – Roteiro de Entrevista**

#### **Perguntas**

1. Quando há abertura de uma agência, como são os tramites iniciais?
2. Como as vagas são divulgadas? Jornal, revista, sites?
3. Quais são os instrumentos que você mais utiliza para divulgar as vagas.
4. A utilização do recrutamento via web transmite mais segurança e confiança para realizar novas contratações?
5. Cite alguns benefícios que o recrutamento via web proporcional para a organização?
6. Durante o tempo em que você utiliza plataformas virtuais para realizar o processo de recrutamento e seleção, acha que os níveis estão considerados satisfatórios?
7. Quem aprova a abertura da vaga?
8. Quem é o responsável por divulgar a vaga?
9. Existe uma consulta à descrição do cargo para definir o perfil da vaga?
10. Existe algum formulário de solicitação de abertura de vaga?
11. Como é feita a definição do perfil do candidato?
12. Quais são as principais fontes de recrutamento que você utiliza?
13. Como se dá a filtragem de currículos?
14. Como são definidas as técnicas e ferramentas para seleção? De acordo com o cargo
15. Quais são as principais técnicas utilizadas na seleção?

16. Vocês utilizam de headhunter? Se sim, para quais cargos?

17. São feitos:

a. Teste psicológico                      ( ) Sim                      ( ) Não

18. Depois que os candidatos são selecionados, quem define a contratação?

19. Os gerentes de agência fazem entrevista?

### Apêndice C – Perguntas e Respostas – Apêndice A

Perguntas	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
<b>Cargo:</b>	Analista de RH regional	Analista de RH regional	Gerente Geral
<b>Idade:</b>	32 anos	27 anos	43 anos
<b>Tempo de empresa:</b>	7 anos	6 anos	15 anos
<b>Principais funções:</b>			
<b>Área de formação/especialização:</b>	Administração, com especialização em processos de recursos humanos.	Administração, com especialização em departamento pessoal.	Administração
<b>1 - Quando há abertura de uma agência, como são os tramites iniciais?</b>	Faço o levantamento da quantidade necessária de colaboradores, e solicito a divulgação da vaga.	Solicito a contratação dos colaboradores.	Quando preciso contratar mais alguém, solicito ao departamento regional.
<b>2 - Quem aprova a abertura da vaga?</b>	Gerente de RH regional.	Gerente de RH regional.	Gerente de RH regional.
<b>3 - Quem é o responsável por divulgar a vaga?</b>	Analista de RH Nacional.	Analista de RH regional	Gerencial regional de RH.
<b>4 - Existe uma consulta à descrição do cargo para definir o perfil da vaga?</b>	Sim.	Sim.	Sim.
<b>5 - Existe algum formulário de solicitação de abertura de vaga?</b>	Sim.	Sim.	Sim.
<b>6 - Como é feita a definição do perfil do candidato?</b>	Através das atividades desempenhadas dentro do cargo.	É realizado um levantamento das atividades que são desempenhadas.	Com base nas atividades a serem desempenhadas.
<b>7 - Quais são as principais fontes de recrutamento que você utiliza?</b>	Currículos cadastrados no site.	Pessoas que são cadastradas em nosso banco de dados.	Indicação e pessoas que se apresentam na agência.
<b>8 - Como se dá a filtragem de currículos?</b>	O site faz uma pré filtragem para o cargo.	Após a filtragem do site, eu verifico os	A gerencia regional realiza a filtragem e

		que mais são adequados a função.	eu escolha alguém dentre os filtrados.
<b>9 - Como são definidas as técnicas e ferramentas para seleção? De acordo com o cargo</b>	De acordo com o cargo.	Varia de cada função.	Depende do cargo.
<b>10 - Quais são as principais técnicas utilizadas na seleção?</b>	Entrevistas e indicação.	Entrevistas e provas de conhecimento.	Entrevistas, provas de conhecimento, simulação e indicação.
<b>11 - Vocês utilizam de headhunter? Se sim, para quais cargos?</b>	Sim, para cargos mais elevados.	Sim, para cargos de maior nível hierárquico.	Sim.
<b>12 - São feitos testes psicológico:</b>	Existe para todos os cargos.	São sim. Existe o exame psicológico chamado PPA que é aplicado a todos os funcionários.	Existem alguns testes aplicados para os colaboradores e é feito para todos os cargos da empresa.
<b>13 - Depois que os candidatos são selecionados, quem define a contratação?</b>	O solicitante.	A área que solicita o candidato.	Eu.
<b>14 - Os gerentes de agência participam da entrevista?</b>	Sim.	Sim.	Sim.

#### Apêndice D – Perguntas e Respostas – Apêndice B

Perguntas	Entrevista 3
<b>Cargo:</b>	Gerente de RH regional
<b>Idade:</b>	47 anos
<b>Tempo de empresa:</b>	7 anos
<b>Principais funções:</b>	Gestor
<b>Área de formação/especialização:</b>	Administração, com MBA em processos de recursos humanos.
<b>1. Quando há abertura de uma agência, como são os tramites</b>	Faço o levantamento da quantidade necessária de colaboradores, e solicito a divulgação da vaga.

<b>iniciais?</b>	
<b>2. Como as vagas são divulgadas? Jornal, revista, sites?</b>	Através do site do banco e empresas terceirizadas de recrutamento e seleção.
<b>3. Quais são os instrumentos que você mais utiliza para divulgar as vagas.</b>	Home Page do banco.
<b>4. A utilização do recrutamento via web transmite mais segurança e confiança para realizar novas contratações?</b>	Sim, pois, o próprio site do banco já faz uma filtragem de currículos.
<b>5. Cite alguns benefícios que o recrutamento via web proporcional para a organização?</b>	É mais ágil, abrangente, cômodo e menos oneroso.
<b>6. Durante o tempo em que você utiliza plataformas virtuais para realizar o processo de recrutamento e seleção, acha que os níveis estão considerados satisfatórios?</b>	Sim.
<b>7. Quem aprova a abertura da vaga?</b>	Eu.
<b>8. Quem é o responsável por divulgar a vaga?</b>	O Analista de RH regional.
<b>9. Existe uma consulta à descrição do cargo para definir o perfil da vaga?</b>	Sim.
<b>10. Existe algum formulário de solicitação de abertura de vaga?</b>	Sim.
<b>11. Como é feita a definição do perfil do candidato?</b>	Através das atividades desempenhadas pelo cargo a ser preenchido, assim, podemos mensurar quais são os requisitos necessários para desempenhar a mesma.
<b>12. Quais são as principais fontes de recrutamento que você utiliza?</b>	Site, empresas terceirizadas do ramo e indicações.
<b>13. Como se dá a filtragem de currículos?</b>	O site faz uma pré-filtragem, após isso o Analista faz outra filtragem.
<b>14. Como são definidas as técnicas e ferramentas para seleção?</b>	De acordo com cada cargo, nos escolhemos as técnicas mais adequadas.
<b>15. Quais são as principais técnicas utilizadas na seleção?</b>	Entrevistas, dinâmicas em grupo e situações vivenciais.
<b>16. Vocês utilizam de headhunter? Se</b>	Utilizamos. Eles são mais utilizados para cargos de

<b>sim, para quais cargos?</b>	gestão ou executivos..
<b>17. Durante o processo de seleção, é utilizado algum teste psicológico?</b>	É utilizada desde o cargo inicial escriturário até os cargos mais elevados de gestão ou executivos.
<b>18. Depois que os candidatos são selecionados, quem define a contratação?</b>	O colaborador solicitante.
<b>19. Os gerentes de agência fazem entrevista?</b>	Sim.